

**「信頼される学校づくりと学校評価」
（ 報 告 ）**

平成 2 1 年 2 月

三重県教育改革推進会議

目 次

はじめに	1
1 信頼される学校	3
(1) 学校に対する県民の期待	
(2) 信頼される学校づくりに向けた学校経営	
2 学校経営品質と自己評価	5
(1) 学校経営の充実と学校経営品質	
(2) 情報共有の推進	
(3) 学校経営品質と3つの評価	
(4) 自己評価活動の視点と学校経営品質	
3 学校経営品質と学校関係者評価	9
(1) 学校関係者評価の位置付け	
(2) 学校関係者評価委員会	
(3) 学校関係者評価の取組と学校経営品質	
(4) 自己評価報告と情報の提供	
(5) 学校関係者評価の活用	
4 第三者評価	15
(1) 第三者評価の位置付け	
(2) 第三者評価試行の現状	
< 資 料 >	17
【資料1】三重県教育改革推進会議委員一覧	
【資料2】学校経営改善部会委員一覧	
【資料3】「学校経営改善部会」設置の趣旨	
【資料4】学校評価及び情報提供に関する法令等の改正について	
【資料5】学校経営品質について	

はじめに（学校を取り巻く状況と学校経営改善に向けた学校評価）

国際化や情報化、さらには少子高齢化等、急速に進む社会構造の変化に伴い、子どもたちを取り巻く環境も大きく変わる中、子どもたちの無限の可能性を引き出し、確かな学力と豊かな心を育む教育の推進、保護者や県民から信頼される開かれた学校づくりが求められている。

そこで、本県では、平成12年度に全国に先駆け、学校主体によるより良い学校づくりを目指し、PDCAサイクルを活用した継続的な改善システムとして「学校自己評価システム」を導入した。さらに、平成15年度には、評価および改善活動の一層の充実を図るため「三重県型学校経営品質」を開発し、平成16年度から全ての県立学校が取り組んでいる。また、公立小中学校においては、平成19年度には全体の9割を超える学校で取組が進められている。

一方、国においては、学校の裁量拡大による自主性・自律性の高まりに伴い、教育活動等の成果を検証し必要な改善を行うことにより、子どもたちがより良い教育活動を享受できるようにする観点から、「学校教育の質を保証し、より良い学校教育を実現する学校評価システムの構築」が提唱され、平成18年3月には、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」が策定された。

平成19年6月の学校教育法の改正では、「学校は教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない」と新たに規定された。この法改正を受けて、平成20年には高等学校等も対象に加えた「学校評価ガイドライン」と「幼稚園における学校評価ガイドライン」がそれぞれ策定され、各学校での活用が期待されている。

これらのガイドラインでは、学校評価を、各学校が自らの教育活動その他の学校運営について自律的・継続的な改善を進めるためにも、また、学校が説明責任を果たすとともに、保護者や地域住民等が情報や課題を教職員と共有しながら学校経営に参画しその改善を進めていくうえでも重要な取組として位置づけている。加えて、学校の現状を検証評価するだけでなく、設置者等が各校の教育活動を充実するための効果的な支援を行う視点も含めた学校評価システム構築の方向が示されている。

本県では、国の法令を受け県教育委員会をはじめ多くの市町等教育委員会が学校関係者評価を努力規定としている中で、すでに学校関係者評価の実施を義務化したところも出てきている。

県民から信頼される開かれた学校づくりを実現するには、的確に現状を把握

し、それぞれの地域や子どもたちの実態に応じた手法で、学校自らがより良い方向へ改善を図るシステムが不可欠であり、併せて、保護者や地域住民には、それぞれの立場から学校教育に関わり、協働しながら学校づくりを進める姿勢が求められる。

学校経営改善部会では、このような状況を踏まえつつ、県民から信頼される開かれた学校づくりを推進するための学校経営について、7回の部会を開催し、学校評価の進め方を視野に入れながら検討を行った。

具体的には、学校経営品質を活用した自己評価の考え方や、文部科学省から示された「学校評価ガイドライン」に基づく学校関係者評価の取組を基本に検討した。また、実際に学校関係者評価等に先進的に取り組んでいる学校から、事例報告を求めるなど、情報収集も行いながら議論を深めてきた。

ここに、その結果を取りまとめ、報告するものである。

今後とも、県民から信頼される開かれた学校の実現を目指し、その具体的な方法として学校経営品質を基本とした学校評価システムの構築と活用に向けた取組の推進を期待する。なお、市町等教育委員会や私立学校を設置する学校法人、学校種等によって状況が異なる場合は、適宜それぞれの状況に応じた取捨選択や必要な読替えを行い、参考にしていただくことを期待する。

1 信頼される学校

(1) 学校に対する県民の期待

学校や教育に対する考え方が多様化し、親の子育て力とともに、家庭や地域の教育力の低下が言われている。

このような社会状況の中にあって、学校に対する「安全と安心が確立された教育環境の中で、子どもたちの個性や良さを伸ばし、一人ひとりの将来の夢の実現に向けて進路指導を一層充実してほしい」という基本的な期待は共通である。

この期待に応え、次代を担う人づくりを進めるにあたっては、学校主体の教育の充実とともに、心身ともに健康な人格の形成を目指し、学校と家庭・地域が互いに連携し協力しながら、ともに育てていく取組が重要となる。例えば、子どもたちは、総合的な学習の時間における地域学習やキャリア教育での体験等をきっかけに、様々な人と接し、その生き方を学ぶことを通して将来の夢を持ち、主体的に活動する力と意欲を育んでいる。

このように、学校と家庭・地域が一体となって教育活動を推進するためには、保護者や地域住民から学校の目指す方向や姿(以下「目指す学校像」という。)が支持され、具体的な教育活動が理解される学校としての信頼確保が求められる。

(2) 信頼される学校づくりに向けた学校経営

信頼される学校となるためには、学校が伝えたい情報だけでなく、保護者や地域住民が必要とする情報を分かりやすく提供したうえで、互いの思いを出し合い話し合っていく取組が重要である。

校長や担任等が、目指す学校像を保護者や地域住民に丁寧に語りかけて理解を得ることである。そして、学校や子どもたちの現状や教育活動の結果等を保護者や地域住民に伝え、意見交換や情報交換を重ねながら、教育活動に反映させていくことが必要である。

昨今では過度に保護者や地域住民の存在を意識しているかのように見受けられるところもあるが、積極的に情報発信を行い、保護者や地域住民と子育てについて率直に語り合い、課題を共有することが連携協力への好循環を生み出す。様々な課題を抱える学校の中で子どもたちと真摯に向き合う教職員の姿や、子どもたちの学ぶ意欲を高め、人としての成長を支援するためにその専門性の確

立を目指す教職員の熱意が保護者や地域住民に伝わることで、学校に対する信頼の源となる。

なお、保護者や地域住民から信頼される学校であるためには、目指す学校像が教職員全員の共通認識として明確に示され、学校組織としてのチーム力を発揮できるような学校経営がなされていることが前提である。

これらのことを基盤として、教職員と保護者や地域住民がそれぞれの立場から学校の活動に参画し、共に学校づくりを進めていることを誰もが実感できるような仕組みを構築することが、目指すべき学校経営においては重要なポイントになる。

このような学校経営を実現するにあたっては、校長のリーダーシップが果たす役割が大きい。校長は、教職員の改善に対する熱意や方向性を踏まえつつ、目指す学校像を明確に示すとともに、現状を的確に把握し、目指す学校像の実現に向けて取り組むべき活動の方針を教職員と共有し、一丸となって教育活動を展開する組織風土を構築していくことが求められる。

また、学校は、果たすべき役割や学校でなければできないことが確かに実行されているか、そのことが保護者や地域住民から見えるようになっているかという視点で自らの取組を問い直し、今すべきことを明らかにして改善する姿勢が必要となる。

このように現状を正しく把握し、改善に結びつけていくための重要な手法として本県では学校経営品質を導入しており、評価活動に基づく改善活動の成果を実感できるものとして示していくことが、信頼される学校づくりを進める原動力となる。

2 学校経営品質と自己評価

(1) 学校経営の充実と学校経営品質

学校経営品質の基本的な取組は、目指す学校像を掲げ、その実現に向けて、教職員が継続的な改善活動を主体的に実践することである。

すなわち、学校経営品質では、何よりもまず、それまでの取組に対する検証・評価の結果に基づく継続的改善の視点を活かしながら、目指す学校像が明確な形で策定され、教職員間で共有されることが基本となる。そして、共通認識のもと、自分たちが目指す学校像を実現するために、何に、どのように取り組むのかを具体的に検討し計画することになるが、その際には、個々の活動が目指す学校像の実現という目標に向かって一貫性を持ち、決してバラバラな取組に終わらないように留意し、学校全体の組織体制づくりの視点もあわせて検討することを求めている。

このような考え方を基にして、教育活動を進めるにあたっての方針や具体的な活動内容及びその達成状況を判断する指標等の計画（学校経営の改革方針）を策定し教育活動を展開した後、その達成状況等を様々な角度から評価して継続的な改善へと結びつける学校経営の実現を目指している。

こうした学校経営品質の取組の成果として、

目指す学校像等を明確にし、全教職員が同じ方向性を共有することにより、各校務分掌等の担うべき役割や個々の教職員の仕事とのつながりが明確になり、学校の活性化へとつながった。

学校全体で「子どもたちのために」という視点を共有し、組織的に教育活動を推進する必要性と重要性を再認識するとともに、日常の教育活動と有機的に結びつけながら改善活動を意識するようになった。

学校経営品質の取組の先進事例交流会等を通して、成果を共有し、学校経営の見直しに役立てようとの意識が高まっており、組織経営の視点が生まれた。

学校経営品質を進める中で、「個人 グループでの討議 全職員での共有」というステップと、「それぞれの考えを出し合いより適切な結果を導き出す『対話』の活用」を重視することで、教職員の共通認識と新たな気づきを生み出すことができ、ポイントを明確にした改善活動に結び付いた。等が挙げられる。

一方、課題としては、

学校経営品質の取組が、一部の教職員に限られ、学校全体の取組として

浸透していないところがある等、学校間や教職員間の考え方に温度差が見られる。

学校経営品質を学校全体のものとして有効に機能させるためには、教職員一人ひとりがその取組の成果を実感し、主体的に取り組む意欲に結びつける工夫や仕掛けが必要である。その際には、学校の状況等により、すぐに変化しない場合があることにも留意が必要である。

等が指摘されている。

今後、学校経営の一層の充実を図るためには、教職員のモチベーションを保ち継続的な改善活動を有効に機能させる視点も含め、今までの結果を踏まえつつ学校経営品質の充実を図ることも必要である。

(2) 情報共有の推進

学校経営品質では、目指す学校像、現状と課題、重点目標、具体的な行動計画等をホームページや学校便り等を活用しながら、保護者や地域住民に積極的に公表し説明する取組が進められている。しかし、学校の状況を理解し一体となった学校づくりを進めるためには、学校が提供する情報がどう伝わったかという視点で捉え、伝達手段や伝える内容等について十分整理し、分かりやすく興味を持てるような形で情報を提供しながら話し合う姿勢が必要である。

また、提供する内容が、教育を受ける立場の考えや思いを反映したものとなっていない場合、必要な情報と提供する情報のズレが生じ学校側の一方的なものとなってしまう、保護者や地域住民の関心も薄れ、正しい学校理解に至らないおそれがある。この点からも、相互に情報をやりとりしながら、教育を創造するという視点に立った取組が重要になる。学校としては、どのような情報が求められているかを吟味し、取捨選択して適切な量と形で発信する必要がある。

このような点に留意し、保護者や地域住民と双方向の交流を通して、学校の状況等に関する情報を共有することが、教育活動の効果を高め、信頼される学校づくりへと結び付く。

(3) 学校経営品質と3つの評価

学校教育法及び同法施行規則等の改正により、学校評価に関する規定が設けられ、また、文部科学省から「学校評価ガイドライン」が示された。この「学

校評価ガイドライン」では、学校評価を「自己評価」、「学校関係者評価」、「第三者評価」の3つに分類している。

この3つの評価の中で、最も基本となるのが自己評価であるが、本県で推進している学校経営品質の取組は、「学校評価ガイドライン」に示された自己評価の内容を充実発展させたものと捉えることができる。

実際、学校経営品質には、「学校経営の改革方針：目指す学校像を明確にし、その実現に向けて取り組む個々の教育活動の成果を検証し改善していくためのツール」と、「アセスメント：教育活動を展開する学校組織の状況や仕組みを診断し組織の強みと弱みを明らかにして改善を図るためのツール」が準備されている。この2つのツールを機能的に活用することによって、個々の教育活動の取組に対する評価や改善だけでなく、目指す学校像との関連で、教育活動の計画そのものや評価指標等の在り方、組織の状況等について学校経営全体の視点から捉え直すことができる。

このことから、学校評価ガイドライン等で示された学校評価システムの構築に向け、引き続き、学校経営品質の取組の一層の充実が期待される。

(4) 自己評価活動の視点と学校経営品質

自己評価には、「自らが学校改善を行うための評価」に加え「外部に対して説明責任を果たすための評価」という側面がある。この2つの側面のうち、説明責任が前面に出すぎると「やらされ感」につながる。こうならないためにも、評価結果を改善に結びつけ、その有効性を実感できるようなシステムにしておくことが大切である。このことに留意し、学校経営品質の取組を進める必要がある。

また、学校が改善を進めるにあたっては、問題点や弱みを解消することに目が奪われがちだが、それにも増して、強みである良い点を伸ばすことも重要な視点であることを忘れてはならない。さらに、学校評価を行うことは、必ずしも、結果を受けて何か新しいことや今までと違った取組を始めなければならないということではない。この視点を含め、目指す学校像を達成するためには、何に、どのように取り組むのがより効果的かを検討し、優先順位をつけて実行することが大切である。あれもこれもと取組を広げすぎることによって、教職員が疲れ果て、計画倒れになっては意味がない。

例えば、信頼される学校経営を目指す中では、授業の充実は大きな柱となる。

授業改善のためには、教職員間による専門的な授業研究とともに子どもたちの声に耳を傾けながら検証することが大切だが、評価が目的化したり負担になり過ぎたりしないように取り組むことが必要である。

目指す学校像を踏まえた評価項目や指標の設定にあたっては、全体像を多面的な視点から捉えようとするとな網羅的になってしまうおそれもあり、かと言って絞り込みすぎるとそれぞれ個々の状態を評価するにとどまり、なかなか目指す学校像の達成につながらないという懸念もある。

このような点を踏まえ、学校の状況に応じた評価項目や指標を設定し、共有することが大切である。加えて、評価指標の設定にあたっては、活動内容と関わって、量的な拡大だけでなく、質的な深まりから捉える視点も重要である。

なお、改善を進めるための財政面や人的配置については、設置者等による支援も必要になってくる。設置者等の体制や財政状況、地域の状況の違い等も考えられるが、学校組織の自律性を高める視点から、それぞれの状況に応じた支援体制の充実もあわせて期待されるところである。

そして、学校が取り組む主体的な改善活動を一層充実し、保護者や地域住民の信頼を高め参画を促すためには、学校の取組や改善の方向性等の適切さを当該学校教職員以外の視点から検証することが有効である。学校経営品質の取組を更に充実させるためには、学校関係者評価の活用を図ることが効果的だと考える。

3 学校経営品質と学校関係者評価

(1) 学校関係者評価の位置付け

学校関係者評価には、学校が行う自己評価の状況や改善活動の方向性を検証するという検証・評価の面と、学校と保護者や地域住民が学校の現状や課題を共有し、目指す学校像の実現に向けてそれぞれの立場から改善に取り組むという参画による学校づくりの面とを有している。この2つをうまく機能させる仕組みや組織づくりを推進し、学校と保護者や地域住民が一体となった学校づくりを実現することが、子どもたちにより良い教育を提供し、学校生活に対する満足度を向上させることに結びつく。

学校関係者評価においては、学校が自ら行う評価やその結果に基づく改善活動の方向性について、学校外部の視点から検証する過程で、学校の現状や課題とともに、より良い学校づくりに取り組もうとする思いを互いに理解し共有することになる。このことによって、保護者や地域住民の当事者意識を醸成するとともに、教育活動への良き理解者、協力者としての参画意欲の向上につながり、最終的には家庭や地域の教育力の回復・向上へと結び付くことが期待できる。

また、自己評価の結果やそれに基づく改善活動の方向性を報告書にまとめて示すことは、校内に良い意味での緊張感を生み出すのみならず、外部の人に分かりやすく説明し伝える工夫が必要となることから、自己評価の客観性、透明性が高まるとともに、取組そのものが精選され、より充実するという相乗効果も期待できる。

なお、学校関係者評価では、必ずしも、教育に関する専門的な見識に基づく意見が求められるのではなく、むしろ保護者や地域住民としての視点から見直すことに意義がある。

学校は、学校関係者評価の結果を教育の専門家としての立場で受け止め、自分たちの学校づくりをより充実する視点で前向きに活用するとともに、学校関係者評価委員会に改善策として活用することを伝えることが重要である。

一方、保護者や地域住民の側には、学校教育に関心を持ち、自分たちの思いや期待を学校に伝えながら、より良い学校づくりに参画する姿勢が期待される。

学校関係者評価は、多様な視点から対話を深めながら学校の現状をより明らかにするとともに、子どもたちにとってより良い学校づくりを推進するための共通認識を図り、協働を生み出すためのきっかけとなるものである。この点から、学校・家庭・地域を結ぶコミュニケーションツール、連携と参画を促すた

めの重要なツールとしても位置づけられるものであり、信頼される学校づくりに向けた活用が期待される。このような学校関係者評価の仕組みを実効あるものとするためには、直接関わる関係者のみならず、広く保護者や地域住民にその意義や役割を周知することが求められる。

(2) 学校関係者評価委員会

学校関係者評価を進めるにあたっては、学校関係者評価委員会を設置することになるが、保護者や地域住民等学校と直接関係のある委員で構成することを基本とすることが妥当である。このことは、学校関係者評価が、目指す学校像の実現に向けた教育活動の評価やその結果を受けた改善活動の方向性について検証することを通して、学校と課題等を共有し、保護者や地域住民の参画を目指すからである。さらに、学校関係者評価では、学校の取組が保護者や地域住民の願いや期待を踏まえているか、予算を含む資源が有効に活用されているか、などの視点で検証することでもあり、実際に、子どもたちの成長に対して責任と役割を自覚する人たちで委員会を構成することが効果的であると考えられる。なお、高等学校や特別支援学校では子どもたちの通学範囲は広いことから、より良い学校づくりへの参画が期待できる範囲という視点から地域を捉えることが实际的である。

このように、学校関係者評価委員は、必ずしも、学校の状況や教育についての専門的知識を有していなくても構わない。保護者や地域住民の声に耳を傾け、ともに学校づくりを進めようとする学校関係者評価の趣旨から考えても、教育関係者に限らない一般的な視点から検証することが有効であるばかりか、むしろ、専門家ではないからこそ、地域に根ざした教育の実現により結び付く意見や学校に対する率直な意見が期待できる。

さらに、学校関係者評価委員は、学校に対して意見を述べるとともに、家庭や地域においては学校改善のための窓口の一つであると同時に学校の理解者としてその努力を伝えていく役割も担うものである。このような役割も念頭に委員を選出することが必要になる。

ただし、学校関係者評価委員と学校との間には、適度の緊張感が必要であり、馴れ合いになっては意味がない。

また、学校関係者評価を有効に機能させるためには、それぞれの委員に学校関係者評価のねらいや意義、具体的な進め方を理解してもらうことが大切であ

る。この点については、学校だけではなく、設置者である教育委員会も説明会や研修会を開催するなど、積極的に取り組む必要がある。

(3) 学校関係者評価の取組と学校経営品質

実際に学校関係者評価を進めるためには、目指す学校像とともに教育活動を進めるにあたっての方針や具体的な活動内容及びその達成状況を判断する評価指標等の計画（学校経営の改革方針）が、学校と保護者や地域住民との間でしっかりと共有されていることが最も重要であり、不可欠である。そして、この共有した目指す学校像の実現に向けて取り組んだ具体的な教育活動の成果と、教育活動を生み出している学校組織の状況を検証することによって明らかになった課題や改善策を整理して、学校関係者に分かりやすく伝えることが求められる。

このように、学校関係者評価は、学校が行った自己評価の結果や改善の方向を検証することを基本としていることから、学校の自己評価と改善に向けた取組レベルの高さが学校関係者評価の質を左右すると言っても過言ではない。

この点からも、自己評価すなわち学校経営品質の取組を充実するとともに、必要な情報を分かりやすく提供することが全ての基盤となる。

本県で進めている学校経営品質では、教育活動全体を見渡し、子どもたちの成長を支援する教育として今何が大切なのかを考え、優先順位をつけて取り組むことになっている。あわせて、その目標を実現するために、そこで学ぶ子どもたちの実態に応じた教育活動の進め方や、保護者や地域住民との連携の在り方等を含めた学校組織の状態にも目が向けられている。学校経営品質のこのような特性を活用することは有効なものであると考える。

また、学校関係者評価を進めるにあたっては、学校関係者評価委員の持つ情報量は学校に比べ圧倒的に少ないことが想定される。教職員はこのことに十分留意し、意見のエッセンスを引き出しながら意見交換を進める姿勢が大切である。対等な立場で耳を傾け、自分たちと異なる視点から新たな気づきを得ようとする姿勢を大切にすることが、信頼関係を築く基盤となり、これらのことを踏まえた取組が期待される。

(4) 自己評価報告と情報の提供

本県では、自己評価の具体的な取組手法として学校経営品質を導入している

ことから、自己評価結果についても、「学校経営の改革方針で示した当該年度の具体的な教育活動に対する成果の検証」と「アセスメントを通して明らかになった学校組織の状況の診断」の2つの視点からの評価結果をまとめて公表することになる。

自己評価報告書の作成に当たっては、保護者や地域住民に正しく伝え理解してもらうためにも、できる限り分かりやすい言葉で表記することによって、学校の取組を身近なものとするのが重要な視点となる。また、学校関係者評価を効果あるものとするためには、学校関係者評価を行う材料としてなるべく多くの情報が提供されることが望ましく、その内容については、良い点も改善すべき点も偏ることなく現状を示す姿勢が大切である。

さらに、学校関係者評価を行うにあたっては、自己評価報告書を基本資料としつつ、必要に応じてより具体的な資料を提出したり、説明を行ったりすることが必要である。

ただし、自己評価を通して自らが捉えた現状とその結果に基づく今後の取組の方向性を明確にせず、整理されないままに膨大な資料を渡すだけでは、何について意見を述べるのか焦点化できず、学校関係者評価そのものが単なる形式的なものに終わってしまうおそれがある。この点には十分気を付ける必要がある。

学校の情報を適切に整理し、学校関係者評価委員に理解してもらえるような情報提供の在り方や個人情報の扱いに関する研修が望まれる。その際には、あわせて、保護者や地域住民が参加する会議では、学校の方針や取組に対して積極的な発言が少ない現状も報告されていることから、より良い学校づくりという共通の目的を確認し、互いに考えや思いを出し合える雰囲気づくりをすることも大切である。

(5) 学校関係者評価の活用

各評価の実施時期については、一律に設定するものではなく、学校の状況に応じて実施することになるが、年間を見通した基本的な流れとしては、次のようなものが想定される。

年度当初に目指す学校像を始め、学校の現状と課題、中長期的な重点目標、そして当該年度の具体的な行動計画とその成果を検証する評価指標などについて説明し、共有を図る。

学校が年間計画に基づき教育活動を展開し、学校関係者評価委員は必要に応じて日常的な取組を参観したり、学校関係者評価委員会等において情報交換を行ったりする。

学校は、教育活動の進捗状況を踏まえつつ、学校経営品質を活用して可能なところから適宜自己評価を行う。

学校経営品質を活用して行った評価結果とともに、それを踏まえた改善の方向性や取組についてまとめ、自己評価報告書を作成する。

学校が取りまとめた自己評価報告書をもとに、学校関係者評価を実施する。学校関係者評価の結果を活用して必要な修正を加えながら、今後の学校経営の充実に向けた改善計画（次年度の改革方針）を策定するとともに、設置者に報告する。

上記のような学校を中心とした改善活動の流れとともに、設置者等による支援を行うことを勘案し、学校・地域・設置者の状況に応じた全体的なスケジュールを持って計画的に進めることが必要である

学校関係者評価委員は、自分たちの地域の学校をより良くしたいという強い願いを持って参加いただくものであり、この視点から、学校では気付かなかった新しいアイデアとともに、さらに一歩進めて、保護者や地域住民としてできることやすべきことは何かという視点からの提言を期待するものである。

このように、学校としては、様々な考え方や意見があることを前提に、真摯に保護者や地域住民の声に耳を傾けながら協働して教育を創造していこうという前向きな思いを持って取り組むことが、学校関係者評価を有効なものとして活用する基本となることを忘れてはならない。

この視点から学校関係者評価委員会の意見をしっかりと受け止め、次の改善計画に活用していくシステムとすることが重要であり、そのためにも、学校は、体系的・系統的に学校の取組を示すとともに、どのように説明し、理解してもらうかを工夫する必要がある。

あわせて、様々な角度から出された学校関係者評価委員会の意見等がクレーム扱いにならないよう、日頃からの信頼関係づくりを進めるとともに、学校側の受け止める力を高めることも忘れてはならない。

一方、学校関係者評価委員についても、学校関係者評価のねらいが分かっていないと、うまく機能しないことが懸念される。単に、それぞれの立場で感想を出し合うのではなく、目指す学校像や学校経営の方針を共有し、様々な機会を捉えて教育活動や子どもたちの様子を見てともに育てていくという心構えが

求められる。学校関係者評価の進め方や具体的な取組等に関する研修会を計画的に実施し、学校関係者評価の質を高める取組も大切である。

なお、学校関係者評価は保護者や地域住民としての立場から評価するもので、その性質上、地域に根ざした特色ある学校づくりの視点が中心となるが、その一方で、普遍性を踏まえた評価が難しくなることが想定され、この点を補完する仕組みづくりが必要となる。

また、本県においては、いくつかの学校において学校関係者評価に関する実践的な調査研究が進められている。そこでは、学校評議員から、教育活動を含めた学校の状況について幅広く意見や評価を求めている学校が少なからずあり、現行の学校評議員制度と学校関係者評価との関係について、地域の人材活用の状況も勘案し整理していく必要もある。

このような点を踏まえつつ、学校関係者評価委員会を設置していない学校や教育委員会にあっては、現在進められている調査研究の成果を活用しながら、学校や設置者等の状況に応じた制度を構築するなど、早期導入に向けた取組の推進が望まれる。

4 第三者評価

(1) 第三者評価の位置付け

学校評価ガイドラインで示されたもう一つの評価である第三者評価は、当該学校と直接関係を有しない専門家等が、学校経営全般について専門的・客観的な立場から行う評価として位置付けられている。

この第三者評価を行う機関は、第三者的な立場に立って、学校が行った自己評価と学校関係者評価の捉え方について総合的に判断することとなり、公教育としてのバランスを確立する意味合いを果たすことになる。

なお、第三者評価については、学校や設置者である教育委員会に対し、良いところを認めることを基本とし、より良い学校づくりに向けて改善すべき点は具体的に提言することを基本姿勢として、結果のフィードバックがなされる。この際には、学校の状況のみならず教育委員会の支援に関することも含まれており、学校・地域・設置者が一体となった学校づくりに結び付けようとするものである。

(2) 第三者評価試行の現状

現在、文部科学省と国立教育政策研究所が主体となった国段階での研究に加え、都道府県主体型による第三者評価の実施に関する調査研究も進められている。

文部科学省が実施する第三者評価の試行研究では、学校が行う自己評価や学校関係者評価の結果も参考にしながら、評価委員が実際に学校を訪問して、学校教育や組織経営の専門的視点からの評価が行われる。今までの事例では、3日から4日間の日程で学校を訪問し、登下校の様子や授業を始めとする教育活動の参観をはじめ、教職員や保護者、地域住民、学校関係者評価委員等へのヒアリングを実施し、学校の状況について幅広い見地から情報を収集し学校評価がなされている。

本県において、実際に第三者評価の試行を受けた学校からは、全国的な視点からみた自校の状況を客観的に把握し、自校の取組成果や方向性について改めて確認でき、学校が学校経営品質を活用して行った自己評価と学校関係者評価の関係や結果について適切さを確認することにつながるとの報告があった。

一方で、全国的なレベルや他校との比較意識が先行しすぎるあまり、学校の状況を一定の尺度で評価することになると、学校の序列化につながるとの懸念

が指摘されている。

なお、第三者評価については、学校の設置主体と直接関係を有しない第三者性を担保する視点、一定の地域に偏らない公教育としての普遍性の視点等を踏まえ、どの様に取り組むことが有効かつ現実的であるかを検討する必要がある、現在、国等においても実践的な調査研究が行われている。

この動向を注視しつつ、まずは、学校経営品質を活用した主体的継続的な改善活動の取組を定着充実させるとともに、学校関係者評価の仕組みの整備と内容の充実を図る取組を推進することが肝要だと考える。

【資料 1】

三重県教育改革推進会議 委員

平成 19 年度

委員名	所属・職名	
伊藤 博和	三重県立高等学校長協会副会長（津西高等学校長）	
井上 邦子	三重県国公立幼稚園長会会長(南立誠幼稚園長)	
上島 和久	名張市教育委員会教育長	
江崎 貴久	海島遊民くらぶ代表	
大西 かおり	(NPO法人)大杉谷自然学校校長	
小笠原まき子	株式会社金星堂代表取締役	
加藤 正彦	(社)三重県医師会副会長(かとう小児科医院長)	
川岡 加寿子	比奈知小学校教諭	
木本 博文	三重県高等学校PTA連合会会長(伊勢工業高等学校)	
佐伯 富樹	三重中京大学学長	会長
田尾 友児	住創工務店社長	
高橋 貞信	シャープ(株)AVC液晶事業本部総務部長	
中川 弘文	津東高等学校教諭	
中村 真子	三重県PTA連合会副会長(粥見小学校)	
西田 寿美	三重県立小児心療センターあすなる学園園長	
平岡 仁	三重県小中学校長会副会長(千里ヶ丘小学校長)	
向井 弘光	(株)ホンダ四輪販売三重北代表取締役会長	副会長
森本 敏子	三重県保育協議会会長(ゆたか保育園理事長・園長)	
山北 哲	木曾岬町教育委員会教育長	
山田 康彦	三重大学教育学部長	

(五十音順)敬称略

平成20年度 三重県教育改革推進会議 委員

委員名	所属・職名	
伊藤 博和	三重県立高等学校長協会会長（津西高等学校長）	
井上 邦子	南立誠幼稚園長	
上島 和久	名張市教育委員会教育長	
江崎 貴久	海島遊民くらぶ代表	
大西 かおり	（NPO法人）大杉谷自然学校校長	
小笠原まき子	株式会社金星堂代表取締役	
加藤 正彦	（社）三重県医師会副会長（かとう小児科医院長）	
川岡 加寿子	比奈知小学校教諭	
木本 博文	三重県高等学校PTA連合会顧問（伊勢工業高等学校）	
佐伯 富樹	三重中京大学学長	会長
田尾 友児	住創工務店社長	
高橋 貞信	シャープ（株）AVC液晶事業本部総務部長	
中野 義則	三重県小中学校長会副会長（幸小学校長）	
中村 武志	長岡中学校教諭	
中村 真子	三重県PTA連合会副会長（飯南中学校）	
西田 寿美	三重県立小児心療センターあすなる学園園長	
向井 弘光	（株）ホンダ四輪販売三重北代表取締役会長	副会長
森本 敏子	三重県保育協議会会長（ゆたか保育園理事長・園長）	
山北 哲	木曾岬町教育委員会教育長	
山田 康彦	三重大学教育学部長	

（五十音順）敬称略

【資料 2】

学校経営改善部会委員

平成19年度

委員名	所属・職名	
伊藤 博和	三重県立高等学校長協会副会長（津西高等学校長）	部会長
江崎 貴久	海島遊民くらぶ代表	
中川 弘文	津東高等学校教諭	
中村 真子	三重県PTA連合会副会長（粥見小学校）	
平岡 仁	三重県小中学校長会副会長（千里ヶ丘小学校長）	
山北 哲	木曾岬町教育委員会教育長	
市川知恵子	名張育成会地域生活支援センターぱれっと所長	
大森 達也	三重中京大学現代法経学部准教授	
森田 正美	津市教育委員会学校教育課長	
森脇 健夫	三重大学教育学部教授	

平成20年度

委員名	所属・職名	
伊藤 博和	三重県立高等学校長協会会長（津西高等学校長）	部会長
江崎 貴久	海島遊民くらぶ代表	
中野 義則	三重県小中学校長会副会長（幸小学校長）	
中村 武志	長岡中学校教諭	
中村 真子	三重県PTA連合会副会長（飯南中学校）	
山北 哲	木曾岬町教育委員会教育長	
市川知恵子	名張育成会常務理事	
伊東 直人	津市教育委員会教育研究支援課主幹	
大森 達也	三重中京大学現代法経学部教授	
森脇 健夫	三重大学教育学部教授	

（五十音順） 敬称略

【資料 3】

「学校経営改善部会」設置の趣旨

三重県教育委員会

本県においては、全国に先駆け、よりよい学校づくりを目指し、平成12年度からPDCAサイクルによる継続的な改善システムとしての学校自己評価システムを導入しました。

平成15年度には、「三重県型学校経営品質」を開発・導入し、評価および改善活動の一層の充実を図ってきました。ここでは、具体的な教育活動について、できるだけ数値化した指標を設定のうえ、PDCAサイクルを用いて改善を進める「学校経営の改革方針」と、教育活動を生み出す学校組織の状態を診断し組織の仕組みを整えるための「学校経営品質アセスメント」の2大ツールを活用して、自ら継続的な改善に取り組むこととしています。

この学校経営品質は、平成16年度から全ての県立学校で取り組んでおり、公立小中学校においても、平成18年度には、全体の約80%の学校で取組が始まっています。

一方、平成18年3月には、国において、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」が策定されました。ここでは、学校評価を、各学校が自らの教育活動その他の学校運営について自律的・継続的な改善を進めるためにも、また、学校が説明責任を果たすとともに、保護者や地域住民等が情報や課題を教職員と共有しながら学校経営に参画しその改善を進めていくうえでも重要な取組として位置づけ、設置者等が各校の教育活動を充実するための効果的な支援を行う視点も含めた学校評価システム構築の方向が示されています。

また、平成19年6月の学校教育法改正において、「学校は文部科学大臣の定めるところにより教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない」と規定されました。

今後、評価の結果や改善方策の積極的な情報発信、外部の視点からの検証等を含めた開かれた学校づくり等を推進することにより、三重県にふさわしい学校経営の継続的な改善システムのあり方について検討するため、「学校経営改善部会」を設置するものです。

【資料４】

学校評価及び情報提供に関する法令等の改正について

このたび、「学校教育法」の一部改正（平成１９年６月）により、学校評価と情報の積極的な提供に関する規定が新たに設けられました。

また、この改正を受けて一部改正が行われた「学校教育法施行規則」では、自己評価の実施と結果の公表が義務づけられるとともに、学校関係者による評価の実施と結果の公表に努めること、学校が自ら行う評価や学校関係者による評価（行った場合）の結果を設置者に報告することが規定され、ともに平成１９年１２月２６日に施行されました。

< 学校教育法及び同法施行規則の一部改正の概要(学校評価に関する規定) >

1 改正学校教育法（平成１９年６月）における規定

（学校の評価）

第４２条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

（情報提供）

第４３条 小学校は、当該小学校に関する保護者及び地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況に関する情報を積極的に提供するものとする。

* 上記規定は、第２８条にて幼稚園に、第４９条にて中学校に、第６２条にて高等学校に、第７０条にて中等教育学校に、第８２条にて特別支援学校に、第１３３条にて専修学校に、第１３４条にて各種学校に、それぞれ準用されます。

2 改正学校教育法施行規則（平成１９年１０月）における規定

第５節 学校評価

第６６条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとする。

２ 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

第６７条 小学校は、前条第１項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者（当該小学校の職員を除く。）による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第６８条 小学校は、第６６条第１項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。

* 上記規定は、第３９条にて幼稚園に、第７９条にて中学校に、第１０４条にて高等学校に、第１１３条にて中等教育学校に、第１３５条にて特別支援学校に、第１８９条にて専修学校に、第１９０条にて各種学校に、それぞれ準用されます。

3 関係省令等の整理

学校教育法施行規則における上記規定の制定に伴い、小学校設置基準等の各種類の設置基準（ただし、大学設置基準を除く。）における自己評価及び情報の積極的な提供に関する規定は削除されました。

【資料5】

学校経営品質について

三重県教育委員会では、公立の小中学校、県立学校が、児童生徒や保護者、地域住民から信頼される活力ある学校づくりを進めるため、「学校経営品質」を取り入れ、自ら継続的な改善に取り組んでいます。

具体的には、学校経営の改革方針（職場の方向性の設計図）アセスメントシート（職場の現状を職員自ら診断するためのシート）という2つのツールを活用しながら、よりよい学校づくりへの取組を行なっています。

1 学校経営品質のめざすもの

学校経営品質は、公立の小中学校・県立学校が、対話を重視しながら、4つの基本理念を念頭に、**学校の目指す姿をみんなで描き、実践していき、その現状をみんなで診断し、継続的な改善を行なうための道具**です。

学校も組織として、どんな学校にしていくのかを明らかにし教職員が価値観を共有することで、継続的に強みを伸ばし、弱みを改善していきながら、目指す学校像に向かっていくことが大切です。

そして、それらを考えて実行していくのは、学校の教職員一人ひとりであり、**みんなで話し合いながら1つの目的に向かっていくことが大事**です。

その際に、目指す学校像を考える際の柱になるものが、学校経営品質が大事にする4つの基本理念です。

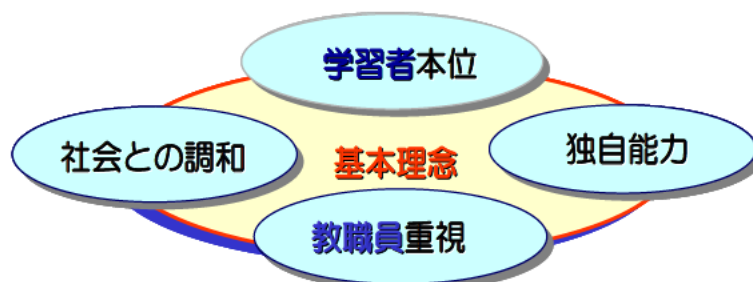
2 学校経営品質が大事にする基本理念とは

「**学習者本位**」「**教職員重視**」「**社会との調和**」「**独自能力**」の4つの要素で構成します。

- 学習者本位**・・教育という価値の受け手である児童・生徒や保護者等にとって望ましいことを追求していくこと。何を望んでいるかを聞いてみることも大切です。
- 教職員重視**・・教職員一人ひとりを重視し、やる気と元気を大事にする環境をつくっていくこと。
- 社会との調和**・・学校は地域社会の一員としてどのように学校の外の社会とかかわっていくかを追求していくこと。「開かれた学校」「安全な学校」どれも大切です。そこで、どのように調和（どこまで開き、どこまで閉める）していくのが、この要素で求められることです。
- 独自能力**・・私たちの学校は、どのような特色ある学校が求められているのか、そしてどのように特色ある学校を作っていくのかを追求すること。

そして、これらの要素は、どれか1つが突出していればよいという訳ではありません。バランスを考えることが大切です。

そして、少しずつでも着実にレベルアップしていくことも大切と考えています。



バランスよく！

3 学校経営品質の2大ツール

(1) 学校経営の改革方針

—目指す姿を描き行動する道具—

仕事の進め方は、次の4つのステップで進んでいます。

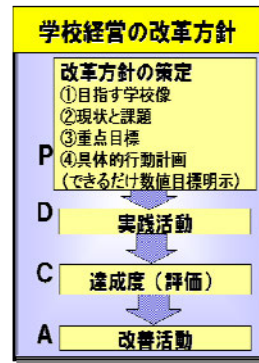
- ① Plan 計画
- ② Do 計画に沿って実践
- ③ Check 計画に対しての現状を検証
- ④ Action 検証の結果、よい点は継続し、悪い点は改善していく。

このステップの繰り返しを、一般的に

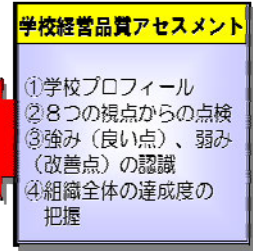
PDCAサイクルと呼びますが、このサイクルを、学校の目指す姿から考えていくための計画ツールが「学校経営の改革方針」(右上の図の左側)です。

学校経営の改革方針は、年度当初に、教職員の話し合いなどで、目指す学校像や、現状、2、3年の重点目標、今年の具体的な**目標**を考えていきます。そして、計画した方向性に向かって**実践**、定期的に**検証**していき、それをもとに**改善活動**を行ないます。

目指す姿を描き行動する道具



現状を見る道具



(2) 学校経営品質アセスメント —現状を見る道具—

学校経営の改革方針が計画に向かったのPDCAサイクルのための道具であるのに対し、学校経営品質アセスメントは、学校経営の現状が「PDCAサイクルはちゃんと回っているか」「目標として掲げた事が本当に大事なことなのか、それ以外にないのか」「それらを満たすため必要な仕組みはあるのか」などを検証するための道具です。(右上の図の右側)

「リーダーシップ」「学習者等の理解」「仕事の進め方」の状況はどうかなど、職場のあらゆる角度に光を当てていく(右のイメージ図参照)ので、**職場の現状について強み(良い点)・弱み(悪い点)について気付くことができ、何を改善していけばよいのかなどが、明らかになります。**

●「いくつかの視点による診断」のイメージ

学校の現状をあらゆる角度から光を当てる



「学校経営の改革方針」「学校経営品質アセスメント」はいずれも、**学校の目指すものや現状、今後の方向性をみんなで考え、話し合い、共有するための道具**です。

アセスメントのイメージ